

9 Konflikt- und Krisenmanagement

Es wird ein Überblick gegeben über Ansätze und Arbeitsweisen des Konflikt- und Krisenmanagements. Die wichtigsten Arbeitsprinzipien und Haltungen werden benannt und auf die Herausforderungen bei Jugendreisen abgestimmt.

Es wird deutlich gemacht, dass vor einer Anzeige bei Polizei oder Staatsanwaltschaft über ein mögliches Vergehen gegen die sexuelle Selbstbestimmung alle anderen Möglichkeiten des Krisenmanagements ausgeschöpft werden sollten. Die Polizei unterliegt dem sogenannten Strafverfolgungszwang. Erfährt ein Polizist von einer strafbaren Handlung mit konkreten Tat- und Namensangaben muss in den meisten Fällen eine Strafanzeige von Amts wegen gefertigt werden, auch gegen den Willen oder ohne vorheriges Wissen der Betroffenen.

Da die Bewältigung von Krisensituationen ein hohes Maß an Aufmerksamkeit, Übersicht und Selbstkontrolle erfordert, werden in diesem Kapitel sowohl allgemeine als auch spezielle Handlungsanweisungen gegeben. Mit Fallbeispielen anhand derer Lösungsmöglichkeiten vorgestellt werden, einem Checkup zur Konfliktdiagnose sowie einem Kriseninterventionsplan, der einen Leitfaden bei akuten Krisen bietet, liefert das Kapitel eine Grundlage für ein Training von Interventionen bei Konflikten und Krisen. Unbedingt sollte für Teamer im Vorfeld ein vorbereitendes Training angeboten werden.

Die Polizei unterliegt
dem sogenannten
Strafverfolgungszwang.

Nur für den internen Gebrauch - SJD Die Falken

9.1 Zur Definition der Begriffe

Konflikte entstehen aus Interessenunterschieden. Werden diese Unterschiede wahrgenommen, gibt es die Chance, sie zu klären und sich zu entwickeln.

Konflikte sind sozusagen der Dünger, durch den sich eine Gruppe entwickeln kann.

Konflikte werden meist sowohl von Beteiligten als auch von „Zeugen“ als unangenehm empfunden. Die Beteiligten nehmen eine Abwehrhaltung ein („Ich musste mich wehren“), fühlen sich ausgeliefert und meinen, dass die gewohnten Formen des Umgangs miteinander versagen. Konflikte bedeuten Stress, und die realistische Einschätzung der zur Verfügung stehenden Lösungsmöglichkeiten sinkt aufgrund einer verzerrten Wahrnehmung der Realität durch die Konfliktparteien. In diesem Fall ist es gut, wenn eine dritte Person sich einschalten kann, um Konflikte und Krisen aktiv zu managen. Diese Person ist bei Kinder- und Jugendreisen oder internationalen Begegnungen wahrscheinlich ein Teammitglied. Da wir nicht davon ausgehen können, dass dieses Mitglied eine Mediationsausbildung besitzt oder eine Konfliktmanagementschulung besucht hat, wird es darauf ankommen, sich im Konfliktfall möglichst wenig aufzuregen und trotz Stress handlungsfähig zu bleiben.

KONFLIKTE UND KRISEN GIBT ES WÄHREND DES EINER, ZWEI- ODER MEHRWÖCHIGEN ZUSAMMENLEBENS EINER GRUPPE ANDAUEREND. SIE GEHÖREN ZUM GRUPPENALLTAG. KONFLIKT BEDEUTET HIER ERST EINMAL, DASS UNTERSCHIEDLICHE INTERESSEN AUF EINANDERTREFFEN ODER -PRALLEN, DIE IM GÜNSTIGSTEN FALL ZU EINER AUSEINANDERSETZUNG MIT ANSCHLIESSENDER KLÄRUNG FÜHREN, DIE VON DEN BETEILIGTEN ALS BEFRIEDIGEND ERLEBT WIRD. DADURCH KÖNNEN DIE EINZELNE PERSON UND DIE GEMEINSCHAFT WACHSEN. KONFLIKTE SIND SOZUSAGEN DER DÜNGER, DURCH DEN SICH EINE GRUPPE ENTWICKELN KANN. JE ANGEMESSENER PERSONEN IN EINER GRUPPE KONFLIKTE KLÄREN KÖNNEN, DESTO REIFER IST DIE GRUPPE.

Im ungünstigsten Fall führen Konflikte zu unüberbrückbaren Gegensätzen bei den Beteiligten und schlussendlich zum Ausschluss eines oder mehrerer Beteiligter aus der Gruppe. Kurzum: Die Heimreise anzutreten oder sogar Strafanzüge zu stellen, ist die letzte Option.

Wenn Menschen miteinander arbeiten und leben, gibt es Differenzen zwischen ihnen. Dies erklärt sich aus den unterschiedlichen Motivationen und Zielen der Menschen, die Teil einer Gruppe sind. Das Konfliktpotenzial entsteht daraus, dass es in einer Gruppe nur begrenzte Ressourcen gibt und zwangsläufig Entscheidungen getroffen werden, die für die einen angenehm und für die anderen unangenehm sind.

Es ist wichtig, die Tatsache anzuerkennen, dass Konflikte unvermeidbar sind. Es geht darum, in der von Menschen erlebten Spannung zu erkennen, welche Hinweise durch die Spannungen bzw. Konflikte gegeben werden. Oft sind sie ein Anzeichen dafür, dass bestehende Verhältnisse (Zielsetzungen, Strukturen, Spielregeln, Funktions- und Rollenaufteilungen, Arbeitsabläufe usw.) nicht mehr zeitgemäß sind und erneuert werden müssen. Sie können zudem zu einer tiefen Krise führen, die einen wichtigen Anstoß dafür gibt, die eigene Identität gründlich zu hinterfragen und neu zu definieren. Konflikte sind dann kein dysfunktionales Phänomen mehr, sondern dienen vielmehr zur Schaffung und Festigung einer Gruppenidentität. So hat schon Lewis Coser 1956 darauf hingewiesen, dass durch das Austragen einer Spannung bzw. eines Konflikts

- verdrängte oder verdeckte Probleme an die Oberfläche kommen,
- der Zusammenhalt einer Gemeinschaft (Team, Organisation, Volk) gestärkt werden kann,
- die Kreativität und die Effektivität von Individuen oder Gemeinschaften vorübergehend gesteigert werden können,
- überkommene Strukturen durch destruktive Aktionen aufgelöst werden können.

Es ist wichtig, die Tatsache anzuerkennen, dass Konflikte unvermeidbar sind.

In Konfliktbegleitungs- und Mediationsprozessen hat sich oft gezeigt, dass durch das Akzeptieren der Signale eines Konflikts und durch die konstruktive Auseinandersetzung mit den Differenzen, die ihnen eigentlich zugrunde liegen, ein wesentlicher Entwicklungsschritt gelungen ist.

In ein und derselben Ausgangssituation kann ein Konflikt für die Beteiligten zu Nutzen oder Schaden führen – je nachdem, wie kompetent der Konflikt ausgetragen wird.

(siehe auch Glasl, Friedrich: *Selbsthilfe in Konflikten*, S.14. Bern/Stuttgart/Wien 2004)

Damit auf Teilnehmerseite die Möglichkeiten befriedigender Konfliktlösungen genutzt und erweitert werden können, sollte die Gruppe der Teamer in der Lage sein, ihre internen Konflikte befriedigend zu lösen. Teamer sind Vorbilder. Wenn Kinder und Jugendliche erleben, dass die Erwachsenen nicht in der Lage sind, Konflikte und Krisen intern zu managen, haben sie wenig Grund, an deren Kompetenz zu glauben. Im Gegenteil, sie stellen die Bemühungen der Teamer vielmehr in Frage. Glaubhaft zu sein, ist beim Eingreifen in Konfliktsituationen eine gute und wichtige Voraussetzung.

Krisenintervention meint allgemein eine kurzfristige Einflussnahme von außen, wenn sich eine Situation für ein Individuum oder ein soziales System akut bedrohlich zuspitzt. Ziel der Intervention ist es, eine kritische Entwicklung aufzuhalten und mit den bzw. für die Beteiligten zu bewältigen. Die Bewältigung von Krisensituationen erfordert ein hohes Maß an Aufmerksamkeit, Übersicht und Selbstkontrolle. Im Anschluss an die Intervention sollte immer die Frage nach den Ursachen für die krisenhafte Situation stehen, da diese mit der Krisenintervention selbst nicht angegangen werden.

Beispiel:

Tim, 15 Jahre, und Jennifer, 13 Jahre, werden von einer Teamerin halbnackt beim „Fummeln“ im Zelt „erwischt“.

Erste Reaktion der Teamerin: Sie fordert die beiden auf, sofort aufzuhören und sich wieder anzuziehen.

Damit wäre die Krise durch die Intervention beendet. Die Teamerin musste eingreifen, auch wenn beide mit gegenseitigem Einverständnis intim waren, da einer der Beteiligten unter 14 Jahre alt und damit noch ein Kind. Sexuelle Handlungen zwischen Jugendlichen und Kindern sind verboten und werden als sexueller Missbrauch strafrechtlich verfolgt und je nach Einschätzung der Umstände auch bestraft. Die Teamerin muss hier auch Aspekte der Kindeswohlgefährdung im Blick haben.

Damit könnte die Krisenintervention beendet sein. Aber ohne ein anschließendes Gespräch mit den Beteiligten gibt es weder eine Chance zur Klärung noch die Möglichkeit, die Wiederholung eines solchen Vorfalles zu verhindern.

Die Teamerin sollte in jedem Fall mit beiden Jugendlichen ein Gespräch führen, allein, sofern sie sich in der Gesprächsführung sicher fühlt und in vorbereiteten Seminaren trainiert hat, mit solchen Situationen umzugehen, zusammen mit einem anderen Mitglied des Teams, wenn sie Unterstützung braucht.

Zur Klärung der Situation ist es wichtig zu versuchen, keine Vorwürfe zu machen, sondern sich zu vergewissern, dass die beiden Beteiligten überhaupt wissen, dass sie etwas Unrechtes getan haben. Möglicherweise wissen sie nichts von der Schutzaltersgrenze von 14 Jahre oder der Junge hatte keine Kenntnis darüber, dass das Mädchen erst 13 Jahre alt ist. Vom reinen Augenschein her unterscheiden sich 13-Jährige meist nicht wesentlich von 14-Jährigen. Beim Flirten und Ausprobieren erster sexueller Aktionen verzichten Jugendliche wahrscheinlich oft darauf, sich das Alter nennen zu lassen, um sicherzugehen, dass sie kein Unrecht begehen.

Teamer sind Vorbilder.

Ohne ein abschließendes Gespräch gibt es weder eine Chance zur Klärung noch die Möglichkeit, die Wiederholung zu verhindern.

Reaktionen wie der sofortige Ausschluss von der Freizeit oder die strafrechtliche Verfolgung vergeben die Chance, einen angemessenen Umgang mit Nähe und Distanz zu entwickeln.

Wenn dies geklärt ist, kann mit den beiden erarbeitet werden, was sie in Zukunft zu tun und zu lassen haben.

BEI KONFLIKTEN HANDELT ES SICH IMMER UM DIFFERENZEN, DIE FÜR DIE BETEILIGTEN MEIST ZU SPANNUNGEN FÜHREN, MIT DENEN SIE NICHT GUT UMGEHEN KÖNNEN. DIESE DIFFERENZEN KÖNNEN SEIN:

- UNTERSCHIEDLICHE WAHRNEHMUNGEN,
- VERSCHIEDENE ERKLÄRUNGEN BZW. DENKMUSTER DER BETEILIGTEN PERSONEN FÜR EREIGNISSE ODER SITUATIONEN,
- UNTERSCHIEDLICHE EMOTIONALE REAKTIONEN AUF PERSONEN ODER EREIGNISSE,
- GEGENSÄTZLICHE BEDÜRFNISSE BZW. INTERESSEN ODER ZIELE.

Das Bestehen von Differenzen, wie im Fall von Tim und Jennifer sowie der Teamerin, stellt an sich noch keinen Konflikt mit all seinen möglichen destruktiven Wirkungen dar. Erst die Art und Weise, wie die Betroffenen mit diesen Unterschieden umgehen, entscheidet, ob es zum **Konflikt** oder zu einer **innovativen Bewältigung** der Differenz/-en kommt.

Reaktionen wie die sofortige Meldung an die Eltern der beteiligten Jugendlichen, der sofortige Ausschluss von der Freizeit oder die strafrechtliche Verfolgung sind wahrscheinlich übertrieben. Sie vergeben zudem die Chance für die übrigen Teilnehmer der Freizeit, einen angemessenen Umgang mit dem Thema Nähe und Distanz zu entwickeln.

Die Bewältigung der Krise durch Einsicht und Verhaltensänderung des beteiligten Paares könnte dagegen positive Auswirkungen auf die gesamte Gemeinschaft der Freizeit haben.

Harte Sanktionen der oben beschriebenen Art könnten die negative Auswirkung haben, dass intime Kontakte zwischen Teilnehmern nur noch im Verborgenen stattfinden und sich dadurch jeder Einflussnahme des Teams entziehen.

1.2 Von der Krisenintervention zum Konfliktmanagement

Unter Konfliktmanagement sind Maßnahmen zur Verhinderung einer Eskalation oder einer Ausbreitung eines bestehenden Konfliktes zu verstehen. Dazu zählen insbesondere die Konfliktberatung und die Mediation.

Analysieren wir oben beschriebene Situation, sind die Interessenkonflikte deutlich sichtbar: Das Paar hat für sich entschieden, ihrer erotisch gefärbten Neugier nachzugehen. An einem Interessenkonflikt sind immer mindestens **zwei Parteien** beteiligt. Es gibt ein **gemeinsames Konfliktfeld** und **unterschiedliche Handlungsabsichten**.

Was es oft schwer macht, zu schnellen Lösungen zu kommen, sind **unterschiedliche Rollendefinitionen, unterschiedliche Beziehungserwartungen** und das Vorhandensein von **Gefühlen**.

Beide Konfliktparteien werden versuchen, sich **gegenseitig zu beeinflussen**. Im angeführten Beispiel ist dies im Fall der Teamerin mit der Aufforderung an die Beteiligten, sofort aufzuhören und sich wieder anzuziehen, geschehen. Eskalieren könnte der Konflikt, wenn die beiden dieser Aufforderung nicht nachkommen, sondern sie ignorieren.

Die unmittelbare Reaktion von Menschen auf Konflikte ist vorwiegend affektgesteuert. Hinterher wünscht man sich oft, man hätte anders geredet oder gehandelt. Deshalb ist es wichtig für die Teamer und das gesamte Team,

Unter Konfliktmanagement sind Maßnahmen zur Verhinderung einer Eskalation oder einer Ausbreitung eines bestehenden Konfliktes zu verstehen.

sich der **strategischen Dimension** des Konfliktmanagements bewusst zu sein. Gezieltes und planvolles Handeln ist gefordert, Ursachen und Bedingungen müssen geklärt, Motive und Ziele der Gegenpartei (wie jener von Tim und Jennifer im genannten Beispiel) mit in Betracht gezogen werden, damit eine tragfähige Lösung zustande kommen kann.

Die oben beschriebene Situation lässt sich in ein Ablaufschema einfügen, z. B. so, wie im Folgenden unter 9.3 dargestellt.

9.3 Konfliktwahrnehmung – Diagnose – Konfliktanalyse – Konfliktbehandlung

Ein Paar wird bei einer sexuellen Aktion überrascht. Auch wenn es sich um eine einvernehmliche Aktion handelt, zwingt das Alter den Teamer zum Eingreifen. Die Durchsetzung der Schutzaltersgrenze steht deutlich dem legitimen Versuch eines Paares entgegen, sich vor dem Hintergrund ihrer sich entwickelnden Sexualität gegenseitig Lust zu verschaffen.

Kurz gesagt: Recht und Gesetz schränken die Entwicklungs herausforderung des Jugendalters, sexuelle Beziehungen einzugehen, ein.

Ohne die Wahrnehmung der Interessen des Paares können in einer solchen Situation Recht und Ordnung nur durch einen autoritativen Stil hergestellt werden – mit der möglichen Folge, dass intime Begegnungen von Jugendlichen nur noch so „organisiert“ werden, dass das Team nichts davon mitbekommt.

WENN EIN TEAM PÄDAGOGISCH MEHR WILL ALS NUR NACH DER DEVISE AGIEREN „WAS ICH NICHT WEISS, MACHT MICH NICHT HEISS“, BRAUCHT ES BEI DER KONFLIKTBHANDLUNG EINE HALTUNG, DIE DIE INTERESSEN DER KINDER UND JUGENDLICHEN MIT EINBEZIEHT.

FÜR NICHT WENIGE IST DAS SCHWER, WEIL SIE GERNE EINEN EINDEUTIGEN STANDPUNKT BEZIEHEN WOLLEN, ALSO DAS ENTWEDER ODER BETONEN. EIN SOWOHL-ALS-AUCH IST OFT EINE HERAUSFORDERNDERE HALTUNG IM KONFLIKTFALL, ABER OFT ZIELFÜHRENDE. UND ES BEDEUTET, NICHT MIT ALLEM EINVERSTANDEN ZU SEIN, SONDERN: „ICH VERSTEHE EUCH, ABER ICH BIN NICHT EINVERSTANDEN MIT EUREM VERHALTEN, WEIL...“

DIESE HALTUNG ERLAUBT EINEN SPIELRAUM BEI KONFLIKTEN, DER DAZU GENUTZT WERDEN KANN, EIN LERNFELD FÜR ALLE BETEILIGTEN ZU SCHAFFEN.

Bei sexuellen Aktionen auf Freizeiten, Ferienlagern oder auch im Schüleraustausch erleben sich die Jugendlichen oft als lebendig, sich entwickelnd und Grenzen überschreitend. Und dies im positiven Sinne. Sie erleben sich in Kontakt mit sich selbst und einer anderen Person, so wie sie es vorher oft noch nicht erlebt haben. Sie fühlen sich gestärkt, angenommen und erfolgreich, aber auch enttäuscht, abgewiesen und als „Loser“. In diesem Gefühls-Auf-und-Ab werden wichtige Beziehungserfahrungen gesammelt, Nähe und Distanz ausprobiert, und es kommt zu Grenzüberschreitungen. Diese Grenzüberschreitungen, die häufig zu Konflikten mit dem Team, aber auch der Teilnehmer untereinander führen, so weit wie möglich zu nutzen, um die Entwicklung in und mit der Gruppe zu stärken, sollte ein Ziel beim Umgang mit Konflikten sein.

Gezieltes und planvolles Handeln ist gefordert.

In diesem Gefühls-Auf-und-Ab werden wichtige Beziehungserfahrungen gesammelt, Nähe und Distanz ausprobiert, und es kommt zu Grenzüberschreitungen.

Nur für den internen Gebrauch - SJD Die Falken

9.4 Check-up zur Konfliktdiagnose

Wichtige Erkenntnisse über das Konfliktgeschehen

- Um welche Streitfragen geht es den Konfliktparteien (eigentlich)?
- Was ist der Streitgegenstand?
- Wie formulieren die Parteien den Konflikt?
- Wie ist es dazu gekommen?
- Was spielt sich gegenwärtig ab?
- Wer streitet sich mit wem?
- Wie stehen die Parteien zueinander?
- Wie gehen sie mit den gegenseitigen Beziehungen um?
- Welche Zwänge schafft die Organisation?
- Worauf wollen die Konfliktparteien (eigentlich) hinaus?
- Warum und wozu begeben sie sich in den Konflikt?
- Was wollen sie damit gewinnen?
- Was setzen sie dafür ein?
- Wie sehen sie grundsätzlich Konflikte?
- Was wurde bisher zur Konfliktlösung unternommen?
- Was geschieht, wenn nichts geschieht?
- Wie könnte die gegebene Situation verschlechtert werden?
- Katastrophenphantasien?
- Welche Rolle spiele ich in diesem Konflikt?
- Welche Interessen verfolge ich?
- Kann ich in meiner Rolle den Konflikt überhaupt lösen?

(Nach: Steiger und Lippmann, *Handbuch angewandte Psychologie für Führungskräfte*, 1999)

Oft ergeben sich im Konfliktfall scheinbar nur wenige Handlungsoptionen. Hinterher gefragt, sagen Teamer: Was hätte ich denn machen sollen, mir ist doch gar nichts anderes übrig geblieben, als genau so zu handeln! Sicher ist es richtig, dass es bei Gefahr im Verzug auf schnelle, manchmal blitzschnelle Reaktionen ankommt. Wenn es sich um sexuelle Begegnungen von Kindern und Jugendlichen handelt, auch bei einem angenommenen sexuellen Übergang, bleibt fast immer Zeit, vor dem Handeln nachzudenken und die Konsequenzen des eigenen Handelns möglichst sorgfältig einzuschätzen.

Handlungsoptionen, die nicht nach gut oder schlecht aufgelistet sind, sondern zeigen, wie groß die Bandbreite von Reaktionen sein kann, sind:

- abwarten, bis sich die Sache von allein erledigt,
- sich um jeden Preis durchsetzen,
- den Konflikt auf die Spitze treiben und verschärfen,
- nachgeben und sich zurückziehen,
- aussitzen und die Position halten,
- beschwichtigen und deeskalieren,
- herunterspielen und verniedlichen,
- verhandeln und einen Kompromiss anstreben,
- vermitteln, als Unparteiischer auftreten,
- schlichten und eine Entscheidung treffen,
- den Konflikt als Problem betrachten,
- harmonisieren und alle Beteiligten zufrieden stimmen.

9.5 Was tun? „Konfliktmanagement in Fällen sexueller Gewalt“

Zwei Fälle, in denen Differenzen zwischen Teamern und Jugendlichen oder Jugendlichen untereinander sichtbar werden:

- Ein Junge erzählt einem Teamer, dass eine Gruppe anderer Jungen ihn gezwungen hat, einen Keks zu essen, auf den die anderen zuvor onaniert hatten.

- Ein Mädchen erzählt einer Teamerin, dass ein anderer Teamer sie ständig anglotzt und anzügliche Späße mit ihr macht. Sie fühlt sich damit unwohl und hat Angst vor ihm.

Eine wichtige Leitlinie bei der Bewältigung dieser Konfliktsituationen ist die Vermeidung einer weiteren Beschämung des möglichen Opfers.

Dazu gehört auch, erst einmal Glauben zu schenken und nicht auf eine detaillierte Schilderung eines möglicherweise erniedrigenden Erlebnisses zu bestehen. Das Mädchen sollte nicht ausgefragt werden, sondern die Teamerin sollte auf der Gefühlsebene einfühlsam nachfragen und Verständnis für eben diese Gefühle signalisieren.

Im zweiten Schritt sollte nachgefragt werden, welche Reaktion sich der Betroffene wünscht.

Es darf nicht stellvertretend Rache genommen werden für ein Unrecht, sondern es sollte Raum gegeben werden für die Entwicklung von Konfliktlösungen. Wenn die Entscheidung getroffen wird, die beschuldigte Person mit ihrem Verhalten zu konfrontieren, muss sichergestellt werden, dass der oder die Betroffene nicht wieder erneut Opfer einer übergriffigen Handlung wird. Der Teamer muss möglichst sicherstellen können, dass sich ein derartiger Vorfall nicht wiederholt. In vielen Fällen wird dazu Hilfe aus dem Team benötigt.

Falls sich der Vorwurf bestätigt, muss in jedem Fall von den „Tätern“ eine Wiedergutmachung erbracht werden, die einen nichtmateriellen Ausgleich des Schadens darstellt. Eine Ermahnung wie „Das will ich hier nie wieder erleben“, die ins Off des Zimmers oder Zelttes der Beteiligten gesprochen wird, kann man sich sparen. Also kommt es darauf an, bereits vor Beginn der Klärung genau zu wissen, welche Sanktionen und Wiedergutmachungen in Frage kommen, falls sich bestätigt, was der/die Betroffene/n erzählt haben.

Eine wirkungsvolle Form der Sanktion ist die soziale Ächtung des Einzelnen oder der betroffenen Gruppe, die jener/jene nur durch eine aufrichtige Entschuldigung und durch Wiedergutmachung wieder aufheben kann.

Darum eignen sich solche Vorfälle gut, um in einem größeren Kreis angesprochen zu werden, sofern die Teamer in der Lage sind, mit solchen Situationen umzugehen. Es ist immer wünschenswert, dass mindestens eine Person im Team die Methoden der Konfrontationspädagogik kennt und sicher in ihrem Gebrauch ist.

Soziale Ächtung meint nicht soziale Ausgrenzung. Bei übergriffigen und grenzüberschreitenden Kindern und Jugendlichen hat sich häufig schon ein Verhalten eingeschlichen, das darauf baut, dass die Umwelt nicht allzu hart mit ihnen ins Gericht geht. Bei Sätzen wie: „Da kann ich doch nichts dafür“, „Die anderen sind schuld“, „Die/der wollte das doch nicht anders“ sollte das Team hellhörig werden. Verhaltensweisen wie sich lustig machen, banalisieren des Übergriffs, das „Opfer“ für verrückt, blöd oder inkompetent zu erklären („Die Schlampe treibt es doch mit jedem“) weisen darauf hin, dass sich die Person nicht mit ihrem Verhalten auseinandersetzt, sondern abwehrt. Diese Abwehr nicht hinzunehmen, sondern mit dem Mittel der sozialen Ächtung Einsicht und Verhaltensänderung zu erzwingen, hilft, erneuten Übergriffen vorzubeugen.

Oftmals erfahren „Täter“ eine viel höhere Aufmerksamkeit als das „Opfer“ und können sich im Schutz der Gruppe sowie bedingt durch die Unerfahren-

Der Teamer muss möglichst sicherstellen können, dass sich ein derartiger Vorfall nicht wiederholt.

Oftmals erfahren „Täter“ eine viel höhere Aufmerksamkeit als das „Opfer“.

heit der betreuenden Personen sicher sein, ungestraft davonzukommen. Wenn bei Versuchen sexueller Nötigung und Mobbing nicht sofort und eindrücklich von Seiten des Teams eingegriffen wird, merken sich die Beteiligten, dass solch ein Verhalten toleriert wird, und fahren damit fort.

NICHTEINGREIFEN BEDEUTET ZUSTIMMUNG. SO KÖNNEN IN EINER FREIZEIT DURCH DAS TEAM OPFER PRODUZIERT WERDEN.

Es geht nicht darum, eine Lagerpolizei aufzubauen, die Verfehlungen Einzelner per Schnellgericht ahndet, sondern um die Sensibilisierung des Teams gegenüber sexuellen Übergriffen. Wenn das einvernehmliche, heftige Petting von zwei Teilnehmern zu Sanktionen führt, sexuell übergriffiges Verhalten dagegen unkommentiert bleibt, kann in einer Gruppe schnell das Recht des Stärkeren gelten.

Alle Anbieter von Kinder- und Jugendfreizeiten sowie Begegnungsprogrammen müssen die jeweiligen Teams auf oben beschriebene konflikthafte Situationen vorbereiten. Dabei muss die Verhältnismäßigkeit der Mittel im Auge behalten werden, sexuelle Begegnungen dürfen nicht verboten und körperliche Nähe (auch zwischen Teamern und Teilnehmern) bei Spiel und Sport nicht unter Generalverdacht eines möglichen Übergriffs gestellt werden. Gleichzeitig muss das Team den Rahmen für einen gewaltfreien Umgang der Teilnehmer untereinander gewährleisten.

Ein besonders kritischer Punkt ist die Anzeige bei Polizei oder Staatsanwaltschaft, da jede der Polizei bekannt werdende sexuelle Handlung eines Erwachsenen oder Jugendlichen an einem Kind (unter 14 Jahre) den Verdacht der Straftat eines sexuellen Missbrauchs an einem Kind begründet und in jedem Fall polizeiliche Ermittlungen nach sich zieht. Die Polizei unterliegt dem sogenannten Strafverfolgungszwang. Erfährt ein Polizist von einer strafbaren Handlung mit konkreten Tat- und Namensangaben, muss in den meisten Fällen eine Strafanzeige von Amts wegen gefertigt werden, auch gegen den Willen oder ohne vorheriges Wissen der Betroffenen.

Bei klarem strafbaren Verhalten wie Vergewaltigung, sexueller Nötigung von Teamern gegenüber Teilnehmern, Körperverletzung usw. wird man nicht auf eine Anzeige verzichten können. Bei allen anderen Konfliktsituationen muss das Team sich im Vorhinein über abgestufte Interventionen einigen.

Erschwerend für ein solches Vorgehen ist oft, dass einzelne Teammitglieder aufgrund der niedrigen Altersdifferenz gegenüber den Teilnehmern der Maßnahme wenig „natürliche“ Autorität besitzen bzw. sich mit dem Verhalten der Teilnehmer identifizieren und nicht deutlich genug eine Leitungsrolle einnehmen. Kumpelhaftes Verhalten und der Versuch, sich bei den Teilnehmern als beliebteste Betreuungsperson zu empfehlen, sind in vielen Fällen nicht der richtige Weg.

Umso wichtiger ist es, zuvor durch entsprechende Trainings auf die möglicherweise auftretenden Konflikte vorzubereiten.

Die nächsten beiden Beispiele zeigen weitere Aspekte von Interventionsanlässen, deren Grundlage sexuelles Verhalten oder die Interpretation von Verhalten in Richtung Sexualität sind:

- Eine Teamerin bekommt zu Beginn einer Fahrt mit, dass zwei Mädchen miteinander wetten, wer während der Reise mehr Jungen oral befriedigen kann.
- Bei einer Jugendbegegnung eskaliert die Situation, weil ein spanischer Junge ein türkisches Mädchen zu deren Geburtstag umarmt und Wangenküsschen links und rechts verteilt hat. Für ihn war das normal, für das Mädchen war es eine sexuelle Belästigung. Daraufhin bekommt er von

Es geht um die Sensibilisierung des Teams gegenüber sexuellen Übergriffen.

Bei allen anderen Konfliktsituationen muss das Team sich im Vorhinein über abgestufte Interventionen einigen.

dem Mädchen eine Ohrfeige, und es kommt zwischen türkischen Jungen und einer kleineren Gruppe Spanier zu einem Handgemenge.

Typisch für Konflikte, denen ein „interkulturelles Missverständnis“ zugrunde liegt, ist, dass sich alle Beteiligten als Opfer fühlen. Sie haben die Kontrolle über die Situation verloren und sind „Getriebene“, die auf die Angriffe der anderen Partei reagieren (müssen). Um handlungsfähig zu werden, ist das Verständnis der Hintergründe und Gesetzmäßigkeiten von Konflikten hilfreich, wie sie am Anfang dieses Kapitels ausführlich beschrieben wurden.

Arbeitshilfe (38) bietet fünf ausführlich beschriebene Fallbeispiele mit entsprechenden Lösungsansätzen. Anhand dieser lässt sich der Ernstfall ausführlich besprechen und diskutieren, und das notwendige Verhalten kann eingeübt werden.

9.6 Kriseninterventionsplan

DIE BEWÄLTIGUNG VON KRISEN, INSBESONDERE WENN SIE MIT SEXUALISierter GEWALT ZU TUN HABEN, GEHÖRT ZU DEN ANSPRUCHSVOLLSTEN HERAUSFORDERUNGEN, DIE SICH EINEM BEGEGNUNGS- ODER REISEVERANSTALTER, EINER HAUSLEITUNG ODER EINEM PROGRAMMANBIETER STELLEN KÖNNEN. BEREITS IM VORFELD EINER AKTION GILT ES DESHALB, DIE WEICHEN FÜR EINE ERFOLGREICHE KRISENBEWÄLTIGUNG ZU STELLEN. EIN SCHEITERN IN DEN AUGEN DER ÖFFENTLICHKEIT BEDEUTET EINEN EXISTENZBEDROHENDEN IMAGESCHADEN, DER VIELE JAHRE ERFOLGREICHER AUFBAU- UND VERTRAUENSARBEIT ZUNICHTEMACHEN KANN.

Zur Bewältigung einer Krise sind strukturierte Methoden zur Informationsgewinnung, -verarbeitung und -weitergabe und natürlich zur entsprechenden Reaktion erforderlich. Ein angemessener Handlungsplan, z.B. in Form eines Kriseninterventionsplans, kann hierbei sehr hilfreich sein und wertvolle Zeiterparnis bringen.

Über den Einsatz der Handlungsempfehlungen hinaus ist es wichtig, innerhalb der eigenen Organisation die Zuständigkeiten und Kompetenzen der involvierten Mitarbeiter frühzeitig und möglichst genau festzulegen und allen Mitarbeitern zugänglich zu machen.

Der Kriseninterventionsplan sollte im Einzelnen folgende Inhalte umfassen:

a) Vorbereitende Maßnahmen in der Geschäftsstelle:

- Bei der Entwicklung des Organigramms ein Krisenteam verorten!
- Der Personenkreis des Krisenteams inkl. Stellvertretungen ist eindeutig benannt und allgemein bekannt! (inkl. aller wichtigen Kontaktdaten)
- Die genauen Zuständigkeiten und Kompetenzen des Krisenstabs und anderer Entscheidungsträger werden frühzeitig geregelt und festgelegt. Die Mitarbeiter kennen den Kriseninterventionsplan und wissen, wo er sich befindet.
- Den Verantwortlichen sind zentrale externe Stellen (z.B. Beratungsstellen) bekannt. (inkl. Kontaktdaten! Siehe unter 10.7 Sonstige Arbeitshilfen)

b) Handlungsempfehlungen für die Geschäftsstelle:

- Eingehender Anruf auf dem Notfallhandy → ein Teamer meldet einen Notfall
- Klärung: Ist der geschilderte Fall eine Krise?
 - Antwort möglich → schnelle Hilfe
 - Antwort nicht möglich → weitere Maßnahmen
- Eigene Handlungsfähigkeit herstellen und das Krisenteam informieren

Ein angemessener Handlungsplan, z. B. in Form eines Kriseninterventionsplans, kann sehr hilfreich sein und wertvolle Zeiterparnis bringen.

- Klärung: Einschätzung der Lage anhand des Berichts oder weiterer Recherchen
 - Antwort möglich → schnelle Hilfe
 - Antwort nicht möglich → weitere Maßnahmen
- Geschäftsleitung informieren
- Krisenteam einberufen
- Protokollführung festlegen
- Pressesprecher einsetzen
- Aufrechterhaltung der Kommunikation
- Externe Unterstützung kontaktieren (Psychologen, Beratungsstellen...)
- Angehörige benachrichtigen
- Aufarbeitung der Krise im Nachgang

b) Handlungsempfehlungen für die Teamer vor Ort

- Allgemeine Regeln zum Handling von Krisen
- Wichtige Infos müssen vor Ort allen Teamern zugänglich sein (z.B. Kontaktdaten von externen Beratungsstellen; siehe unter 10.7 Beratungsstellen)
- Die Zuständigkeiten und Stellvertretungen müssen geregelt und bekannt sein
- Teamer, die von einer Krise erfahren (z.B. einem Übergriff), halten mit mindestens einem Teammitglied Rücksprache und beraten das weitere Vorgehen
- Alle Teamer sollten vor Ort nur nach Rücksprache mit der Geschäftsstelle Gespräche mit den Angehörigen oder der Öffentlichkeit (z.B. Presse) führen und derartige Anfragen nach Möglichkeit direkt an die Geschäftsstelle weiterleiten!
- Konkrete Maßnahmen im Krisenfall:
 - Ggf. Erste-Hilfe-Maßnahmen einleiten und Notruf abgeben
 - Um die Gruppe und die den Betroffenen kümmern, z. B. durch Aufteilung des Teams und gezielte Aufgabenverteilung
 - Sich einen Überblick über die Gesamtsituation verschaffen
 - Die Geschäftsstelle informieren
 - Notfalleintragbogen ausfüllen (siehe unter 10.7 (56))
 - Alle Schritte, Maßnahmen und Gespräche frühzeitig und sorgfältig dokumentieren! (siehe unter 10.7 (57))

b) Spezielle Regeln zum Handling von Krisen im Bereich sexualisierter Gewalt

Eine rechtliche Verpflichtung zu einer Strafanzeige gibt es nicht. Die Arbeit auf Ferienfreizeiten bedeutet keinen polizeilichen Auftrag wie das „Aufdecken von Straftaten und die kriminalistische Ermittlung von Schuldigen und Weitergabe an Dritte“. Ein konkretes Vorgehen ist eine Einzelfallentscheidung des Trägers bzw. Teams. Auf Ferienfreizeiten ist zu beachten, dass der Veranstalter einer Kinder- und Jugendreise oder auch die Eltern von Betroffenen ein Interesse an der Aufklärung des Falls haben könnten. Aus diesem Grund ist es wichtig, Protokoll über die Straftat zu führen. Wenn sich ein Teamer unsicher fühlt, kann er auch Hilfe in einer Beratungsstelle erhalten. Dies hat den Vorteil, dass die Beratungsstelle im Gegensatz zum Jugendamt oder zur Polizei nicht handeln muss. Eine Information gegenüber dem Jugendamt oder der Polizei hat dagegen zur Folge, dass dem Verdachtsfall in jedem Fall nachgegangen wird, was nicht nur für den Täter, sondern auch für das Opfer erhebliche Konsequenzen nach sich ziehen kann!

e) Der Schutz des Kindes steht immer an erster Stelle!

1. Ruhe bewahren! Bitte keine überstürzten Handlungen
2. Das weitere Vorgehen muss gut überlegt sein. Unterstützung gibt es in Beratungsstellen!
3. In den Arbeitshilfen befindet sich eine Übersicht über Ansprechpartner auf Bundesebene.

Ein konkretes Vorgehen ist eine Einzelfallentscheidung des Trägers bzw. Teams.

4. Glaube dem Kind, wenn es Dir von sexuellen Übergriffen erzählt. Versichere ihm, dass es keine Schuld an dem Geschehen hat. Signalisiere, dass es über das Erlebte sprechen darf, aber dränge es nicht und frage es nicht aus. Versuche einfach nur, zuzuhören und Anteilnahme zu zeigen.
5. Wenn ein Kind Dir von einer verletzenden Bemerkung berichtet, dann sage nicht „Ist ja nicht so schlimm“ oder „Vielleicht hat er es ja nicht so gemeint“, sondern nimm es ernst und höre zu, auch wenn Dich persönlich eine solche Bemerkung nicht verletzt hätte. Kinder und Jugendliche, die sich jemandem anvertrauen, erzählen häufig zunächst nur einen kleinen Teil dessen, was ihnen geschehen ist.
6. Mache nur Angebote, die erfüllbar sind. Mache keine Zusagen, die Du nicht einhalten kannst (z. B. niemandem von dem Vorfall zu erzählen).
7. Unternimm nichts über den Kopf der betroffenen Person hinweg, sondern beziehe sie altersangemessen in die Entscheidungen mit ein.
8. Stelle sicher, dass das betroffene Kind bzw. der Jugendliche sich durch die Folgemaßnahmen nicht ausgegrenzt, nicht ernst genommen oder bestraft fühlt. Es soll nicht den Eindruck gewinnen, dass der Zuhörer sein Vertrauen missbraucht hat, indem er das Erzählte an Dritte weitergibt.
9. Keine voreilige Information bzw. Konfrontation des Täters. Bitte wende Dich an eine Fachstelle! Es besteht die Gefahr, dass der Betroffene vom Täter zusätzlich unter Druck gesetzt wird.
10. Behandle das Dir Erzählte vertraulich, aber teile dem Betroffenen mit, dass Du Dir selbst Hilfe und Unterstützung holen wirst.
11. Protokolliere nach dem Gespräch Aussagen und Situation.

Als Unterstützung bei Beobachtungen und Dokumentationen von Gesprächen und Auffälligkeiten eignen sich die Arbeitshilfen (55), (56) und (57).

Nur für den internen Gebrauch - SJD Die Falken